إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة السادسة
العدد الرابع عشر
يوليو
(تموز)
١٩٩٨

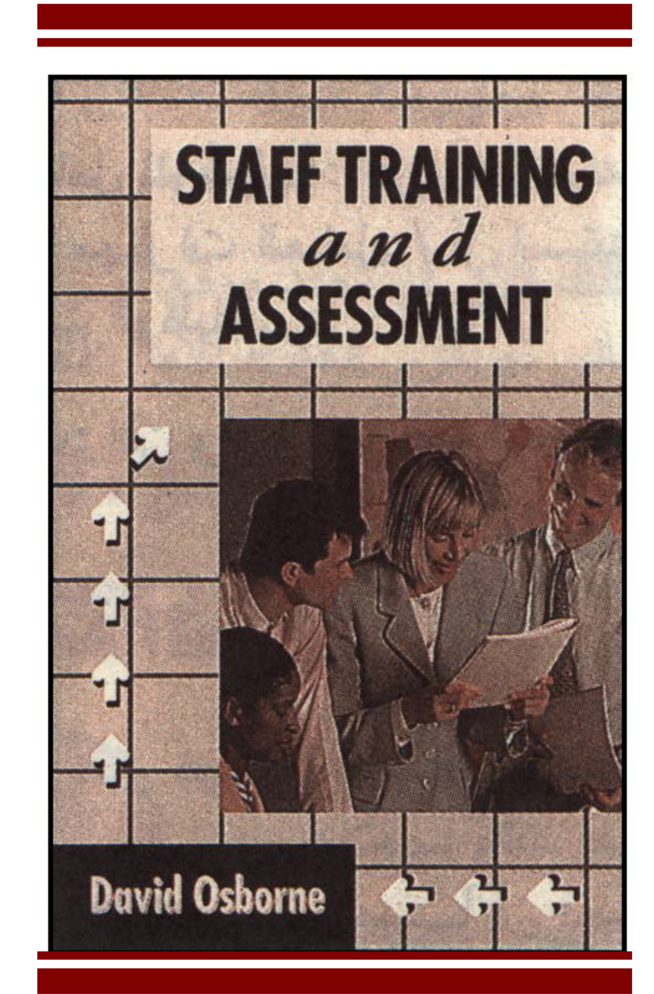
www.edara.com

التدريب

تدريب الموظفين

لرفع كفاءة الأداء

تأليف : ديفيد أوسبورن



ما هو الحل؟

لم يعد دور الشركات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن توالي تنمية القوى العاملة وبناء العقول وتطوير الخبرات الإدارية الضرورية للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت. يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض موظفيها، وأن تستبدلهم بعناصر جديدة، ولكن يصعب تمرير مثل هذا القرار في الإدارة الحكومية أو في الشركات العائلية. بل إن إتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً أيضاً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع تكاليف دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

التدريب:

هو عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية. فالتدريب بدون تخطيط هدر للموارد لأنه لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

التعليم:

هو نشاط يهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقيم الأخلاقية لإكساب المتعلم الإدراك اللازم لشتى مناحي الحياة، دون تركيز على جانب منها. فهو يختلف عن التدريب بتركيزه على البعد الأخلاقي والإدراك العميق للقيم و فهم الحياة.

التعلم:

هو التغير الذي يطرأ على السلوك نتيجة خبرة سابقة. وهذا يعني أن التعلم لا يتأتى إلا من خلال التجربة و الخبرة الحياتية. لذا يعتبر التعلم من أهم المصطلحات التدريبية لأنه يذكر المدرب بأن المتدربين يحضرون معهم عاداتهم السلوكية المكتسبة والتي يجب تغييرها وتصحيحها.

التمكين:

يشمل هذا المفهوم نطاق أوسع من المفاهيم السابقة، فهو يعني تمكين الموظف من:

- اكتساب المعرفة.
- تطبيق هذه المعرفة.
- صبغ الأداء بطابعه الشخصي و الخاص.

فتمكين الموظف من خلال التدريب يعني توفير الموارد اللازمة له لتحديد احتياجاته التدريبية واختيار القائمين على تدريبه ونقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة العمل.

الكفاءة:

الكفاءة تساوي = المعرفة + المهارة + التجربة + الشخصية المتكاملة في كل من المعرفة و المهارة و الخبرة الشخصية.

و يمكننا أن ندرك من خلال هذه المعادلة ما للتدريب من أهمية حيث أنه يؤثر في كل من المعرفة و المهارة و الخبرة الشخصية.

تحليل الاحتياجات التدريبية:

Training Needs Analysis

مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه لتحديد حجم الفجوة التي تحتاج معالجتها أو سدها بالتدريب.

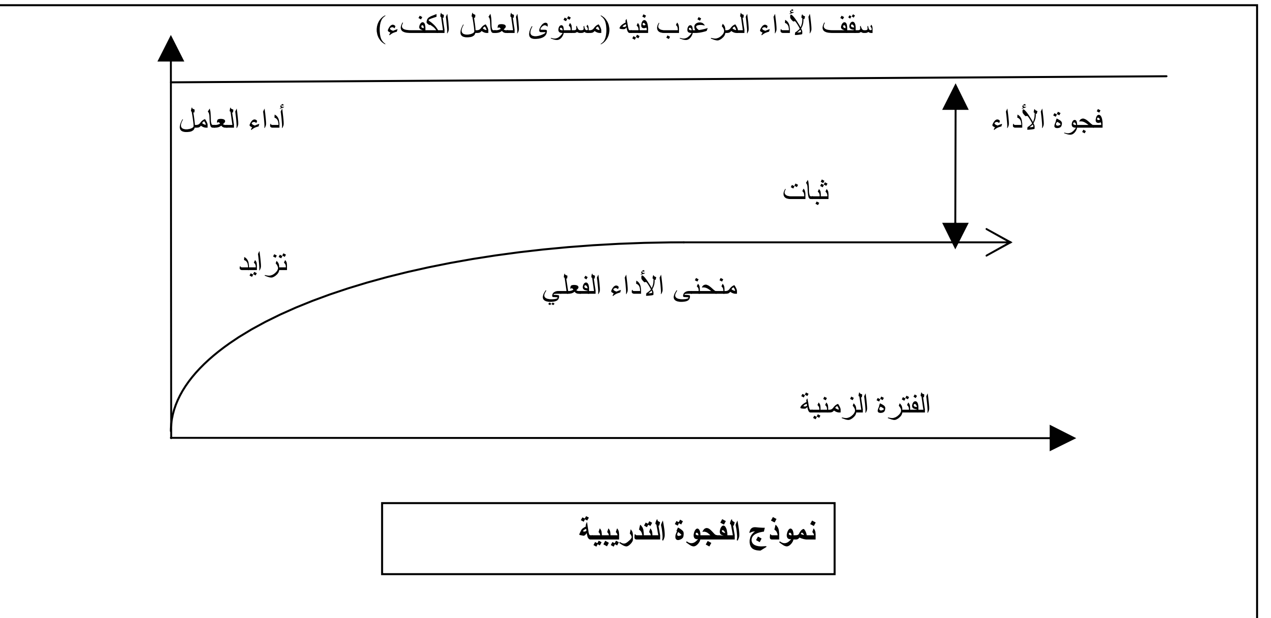
الحاجة التدريبية: Training Need

طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة، و هي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

منحنى فجوة الأداء:

عندما نقول أن شخصاً ما يحتاج للتدريب، فذلك يعني أن هناك فجوة بين أداءه الحالي والأداء المطلوب منه. وبتجميع فجوات الأداء لدى الأفراد من قطاع واحد أو داخل شركة واحدة يمكنك أن تحدد فجوة الأداء. لابد على المستوى الفردي من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وهو ما يسمي بعملية "التكمية quantifying". و في هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة ويتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في إنجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة.

و يمكن تمثيل النتيجة في (الشكل البياني لنموذج الفجوة التدريبية - أسفل الصفحة). و بذلك تكون التكمية ذات أهمية استراتيجية في تحديد فجوة الأداء (=التدريب)، لأن الفشل في قياس الأداء الفعلي وتقدير الأداء المرغوب للعامل أو المجموعة لا يؤدي إلا إلى مزيد من الغموض و يهدم الموضوع من أساسه باعتباره محض خلاف في وجهات النظر.



أسباب المشكلة:

عند مناقشة فجوات الأداء، يجب طرح السؤال التالي: "هل التدريب هو الوسيلة الوحيدة لسد فجوة الأداء؟" من الناحية العملية، هناك أربعة أسباب لفجوة الأداء، وبالمقابل أربع وسائل لعلاجها. هذه الوسائل الأربع هي:

١- **قلة الحافز:** إذن حفز العاملين.

٢- **قلة الموارد:** إذن وفر الموارد اللازمة.

٣- **عدم ملاءمة العامل للوظيفة:** إذن أعد تصميم الوظيفة لتناسب مهارات العامل / أو استبدل العامل بآخر يناسب الوظيفة.

٤- **ضعف التدريب:** إذن وفر فرص التدريب المناسبة.

تحديد العلاج؟

فجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز لا يمكن علاجها بالتدريب ؛ كما أن فجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يصح علاجها بتوفير مزيد من الموارد وإلا زاد الهدر. و هكذا لابد من تحديد العلاج الناجع طبقاً للحالة. وفي كثير من الحالات المعقدة يتطلب العلاج مزيجا سليما من وسائل العلاج الأربع، وهنا تكون المسألة أكثر تعقيداً، لأنها تتطلب من المدير تحديد المزيج الأمثل من هذه الوسائل الأربع مجتمعة.

الاستعداد النفسي والمهارة العملية:

يعمل الاستعداد النفسي للعامل والمهارة العملية كمحورين لتقرير نوع العلاج المطلوب لسد فجوة الأداء، (وهذا كما هو موضح في شكل نموذج وسائل رفع الإنتاجية _ اسفل الصفحة٣).

نستنتج من الشكل البياني الحالات التالية:

المربع الأول:- إذا كان الاستعداد النفسي للعامل منخفض ومهارته مرتفعة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن ضعف الحافز.

المربع الثاني:- إذا كان الاستعداد النفسي للعامل مرتفع ومهارته مرتفعة أيضا ، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن قلة الموارد.

المربع الثالث:- إذا كان الاستعداد النفسي للعامل منخفضا ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء ناجمة عن عدم ملاءمة الوظيفة للعامل، أو عدم ملاءمة العامل للوظيفة. هنا يكون الحل هو إعادة تصميم الوظيفة لتناسب العامل أو تغيير العامل بآخر.

المربع الرابع:- إذا كان الاستعداد النفسي للعامل مرتفع ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء ناتجة عن ضعف التدريب.

يمكنك الآن أن تحدد موقع شركتك على هذا الرسم البياني ثم قرر العلاج الأمثل لحالتك.

تحديد مواقع الاحتياجات التدريبية:

يجب على المدير، قبل الشروع في إعداد ميزانية التدريب واختيار أعضائه، أن يحدد العلاقة بين أنشطة التدريب والخطة الاستراتيجية للشركة ككل. فالخطة الإستراتيجية للشركة هي التي تحدد درجة الأداء المرغوب كما تحدد أبعاد وحدود الاستثمار في الأفراد. ويمكن للمدير أن يستنتج المواقع التي تحتاج للتدريب من خلال التغيرات التي توصي بها الخطة. و يمكن تحديد هذه المواقع من التوصيات التي تطرحها الخطة الاستراتيجية بالأشكال التالية، مثلا:

- شراء أجهزة جديدة
- تطويرات وتعديلات على المنتجات / الخدمات القائمة

نموذج وسائل رفع الإنتاجية

مهارة العامل \ الاستعداد النفسي للعامل	منخفض	مرتفع
مرتفع	١- تحفيز	٢- موارد
منخفض	٣- إعادة تصميم الوظيفة / استبدال العامل	٤- تدريب

- الرغبة في إصدار منتجات / خدمات جديدة

مراحل التدريب:

يشير مصطلح "مراحل التدريب" إلى الأدوار المختلفة التي يؤديها مدير التدريب داخل المؤسسة في كل طور من أطوار التدريب. فمن الخطأ أن نتوقع أنه بمجرد تدشين إدارة للتدريب ووضع أحد المديرين على رأسها فإنه سيتم رأب الصدع و سد الفجوة تلقائيا. فمن الجائز جداً أن مدير التدريب نفسه قد يحتاج إلى تدريب لتقدير وقياس الاحتياجات التدريبية للمؤسسة - وليس هذا عيبا - فوجود إدارة للتدريب يعني الاعتراف بحاجة المؤسسة للتدريب ولا توجد في هذا أية استثناءات لا لمدير التدريب أو حتى لمدير المؤسسة. فالفكرة التي يجب أن تترسخ في الأذهان هي أن التدريب عملية تتم على مراحل، تماما كالتسويق أو الإنتاج ، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المؤسسة.

أدوار التدريب:

ينبغي أن يكون واضحاً لمدير التدريب أن هناك أدوارا معينة تتماشى مع كل مرحلة من مراحل التدريب. وكما هو موضح في الجدول رقم ٣. هناك أربع مراحل للتدريب بأدوار مختلفة لكل مرحلة ، و هي:

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

٢- مرحلة إعداد أهداف التدريب

٣- مرحلة تنفيذ التدريب

٤- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

و سنتناول فيما يلي كلا من هذه المراحل بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى:

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يكون على مدير التدريب في هذه المرحلة أن يلعب دور الملاحظ والمراقب ، وعليه أن يعلق كل أحكامه وألا يصدر أية قرارات بصدد الوضع التدريبي المرغوب فيه. فعليه أن يجمع المعلومات عن الأداء الفعلي ويعزل العناصر التدريبية منها عن العناصر التي تقع خارج نطاق التدريب.

أربعة مستويات للتدريب:

للتدريب أربعة مستويات، هي:

المستوى ١: إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.

المستوى ٢: إكساب المتدرب الإدراك والوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.

المستوى ٣: إكساب المتدرب مهارة تطبيق المعرفة النظرية في شكل عملي.

المستوى ٤: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لم يتعرض إليها المتدرب قبلاً.

بؤرة التدريب:

بؤرة التدريب تعني المستوى الذي يركز المدرب على توصيل المعرفة إليه، وهي خمس بؤرات:

١- بؤرة الفرد.

٢- بؤرة العلاقات بين الأفراد.

٣- بؤرة فريق العمل.

٤- بؤرة العلاقات بين الفرق.

٥- بؤرة المنظمة ككل.

و ليس من الضروري هنا أن يكون الملاحظ هو المدرب، بل يمكن للملاحظ (مدير التدريب) أن يحدد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، بدقة، ثم يتعاقد مع خبير من خارج المؤسسة ليقوم بتصميم برامج التدريب وتنفيذها. يجب على مدير التدريب أن يدرك أن وجود الحاجة للتدريب لا يعني فقط أن الأداء الفعلي يقصر عن الأداء المطلوب. فهناك حالات كثيرة يقدم فيها التدريب كمكافأة. فيجب النظر للتدريب على أنه محاولة لزيادة معرفة ومهارات الفرد، ولا ينظر إليه على أنه محاولة لإزالة جهل الفرد وغباءه.

المداخل التدريبية:

على المدير أن يتبنى، في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، واحد من بين المداخل الخمسة التالية:

المدخل الأول:

شمول المنظمة:

أفضل الأمثلة لشرح وجهة نظر أصحاب هذا المنهج هو تأكيد التشابه بينه وبين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والهندرة، فكلاهما يهدف إلى مد نطاق التطوير والتغيير إلى المنظمة ككل من أدناها إلى أقصاها. وبذلك يهدف هذا المدخل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ككل، ويقيس فجوة الأداء الكلية للمنظمة اعتمادا على قياس حجم المخرجات ونوعيتها. وعادة ما يستخدم هذا المدخل في إطار التغييرات الجذرية المصاحبة لعمليات إدارة الجودة الشاملة أو الهندرة. كما يتميز هذا المدخل بملاءمته لاعتبارات التخطيط طويل الأجل.

المدخل الثاني:

إدارة الأداء:

يهتم هذا المدخل بمقارنة مستوى الأداء الفعلي للأفراد بمستوى الأداء المرغوب فيه. هنا تتكون فجوة الأداء من الأجزاء التي يتم جمعها وصولاً إلى المنظمة ككل، مما يعني أنه يسير في عكس اتجاه مدخل شمول المنظمة السابق.

المدخل الثالث:

الأولويات أولى:

السنة السادسة - العدد الرابع عشر (يوليو ١٩٩٨)

يتم تبعاً لهذا المدخل ترتيب الاحتياجات التدريبية للشركة طبقاً لدرجة الأولوية. ويستخدم هذا المدخل في حالة قلة الموارد المتاحة للتدريب أو في بداية نشأة الشركة. لكن هناك خطر أن يتم اعتماد هذا المدخل على الأجل الطويل ويتم تناسي الاحتياجات التدريبية المتجددة للشركة.

المدخل الرابع:

المنظمة ذاتية التعلم:

هنا تنظر الشركة لنفسها على أنها كيان حي تتجدد احتياجاته التدريبية باستمرار، فتنشئ شبكة تعليمية واسعة تستوعب جميع الأفراد، حيث يتم منح الأفراد التمكين الكافي لتدريب أنفسهم اعتماداً على الموارد المالية والمعلوماتية للشركة. هنا يلتحم دور مدير التدريب مع دور مدير شبكة المعلومات. لكن هذا المدخل لا يصلح إلا داخل شركة كبيرة وقوية ومتنوعة الأنشطة، وذات استراتيجية تنموية واضحة.

المدخل الخامس:

خطة الوظائف السريعة:

يعتبر أسهل المداخل وأكثرها ملاءمة للتطبيق داخل بيئة عمل مزدحمة. وفيه يتم إدخال أسماء جميع العاملين داخل القسم / القطاع / الوحدة على شكل عمود على يمين الصفحة يعقب ذلك إدخال المهام الوظيفية التي على كل فرد أن يؤديها على هيئة عمود أخر مجاور. و بمضاهاة اسم العامل مع المهام المنوطة به، يتم وضع علامات على المهام التي يحتاج للتدرب على أدائها، أو يتم منحه درجة من عشرة عن قدرته على الوصول إلى الأداء المرغوب. يتم بعد ذلك تجميع المهام التي تحتاج للتدريب عليها في قائمة منفصلة تضم أسماء الأفراد الذين يجب أن يتدربوا على كل منها، ثم بناء على ذلك يتم تفصيل برامج التدريب.

بعد أن يحدد مدير التدريب فجوة الأداء (=التدريب)، ويختار المدخل الملائم لشركته ينتقل بعد ذلك إلى المرحلة الثانية وهي إعداد أهداف التدريب.

المرحلة الثانية:

إعداد أهداف التدريب:

هنا يبدأ المدير بوضع أهداف وسياسات وإجراءات التدريب المطلوبة، وهنا يصدر المدير الأحكام التقديرية

جدول طرق التدريب

الطريقة	خطوات التعليم					متى يستخدم
طريقتان تقليديتان						
طريقة ١	استعراض		فعل		تفكير	لاعتبارات الأمان وتوفير النفقات
طريقة ٢	استعراض		تفكير		تقليد	الحاجة للإقناع وبحث البدائل
طرق استكشافية						
طريقة ٣	تقليد		تقليد		تفكير	توفر الأمان والموارد المالية ووجود حاجة لابتكار طرق جديدة للأداء والرغبة في قياس مهارة المتدرب
طريقة ٤	تقليد		تفكير		استعراض	توفر الوقت والحاجة للابتكار والرغبة في قياس مهارة المتدرب
طريقة ٥	تفكير		استعراض		تقليد	التعامل مع المعلومات عندما يتعذر ترك المتدرب يبدأ المحاولة
طريقة ٦	تفكير		تقليد		استعراض	لقياس مهارة المتدرب أولاً

التي كان قد علقها في المرحلة الأولى. و عليه أن يقارن

الاحتياجات التدريبية بتلك التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للشركة. و ذلك كما يلي:

١) يجب تدريب العاملين في قسم الإنتاج على:

- تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم (إلى درجة الإجادة)

- الإلمام بإجراءات وتوقيتات صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم (درجة متوسطة)

- إنتاج عدد (س) وحدة من المنتج خلال عدد (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا تتجاوز (خ).

٢) يجب تدريب المهندسين على:

- فك و تركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (س) بدرجة إجادة قدرها (ص).

- تدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم (إلى درجة الإجادة)

- إجراء الصيانة على جميع الآلات الموجودة بالقسم في أوقاتها المحددة في أزمنة قياسية لا تتجاوز (م) من الوقت.

- تأكيد الجودة وفحص الإنتاج الخارج بمعدل (ل) وحدة خلال زمن قدره (ن) ساعة.

- تجهيز الوحدات المعيبة لإعادة التشغيل بمعدل (ك) وحدة خلال زمن قدره (ع) ساعة.

و بعد أن يحدد مدير التدريب أهداف التدريب ينتقل إلى مرحلة تصميم وتنفيذ التدريب.

المرحلة الثالثة:

تنفيذ التدريب:

يكون على مدير التدريب في هذه المرحلة القيام بالمهام الآتية:

- تخطيط استخدام وتوزيع الموارد المتاحة

- تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية

- تنظيم توقيتات وموضوعات التدريب بالتفصيل

لقد حددت المرحلة الأولى "لماذا يجب أن يتم التدريب" وأوضحت المرحلة الثانية أهداف التدريب في شكل "ما الذي يجب أن يتدرب عليه الأفراد"، أما هذه المرحلة فإنها تهتم ب "كيف، وأين، ومتى، وبواسطة من" سيتم التدريب. في هذه المرحلة يعمد المدير إلى تصميم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة إلى المتدرب.

طرق التدريب:

عندما نتكلم عن طرق التدريب يقفز إلى أذهان كثير من الناس طريقة تقليدية واحدة للتدريب. تتكون هذه الطريقة من خطوتين:

١- يبدأ المدرب باستعراض طريقة الأداء **(استعراض)**

٢- يقلد المتدرب المدرب ويفعل ما عرضه عليه **(تقليد)**

لكن علم التدريب المعاصر يضع بين الخطوة الأولى **(الاستعراض)** والخطوة الثانية **(التقليد)** خطوة ثالثة يقوم بها المتدرب وهي **(التفكير)**. و بذلك يكون لدينا ست طرق للتدريب، تتكون كل منها من ثلاث خطوات، **(كما يوضحها جدول طرق التدريب)**:

هذا يعني أن التدريب يختلف عن التلقين. فلا يجب أن ينظر للتدريب على أنه عملية وحيدة الاتجاه التي يصب فيها المدرب **(المرسل)** معلوماته داخل رأس المتدرب **(المستقبل)**. بل على المدرب أن يطلب مشاركة المتدرب الذهنية الواعية، وله في هذا أن يستخدم ما يرى من وسائل جذب الانتباه و تحقيق المشاركة الإيجابية من قبل كل المتدربين.

أنواع التدريب:

هناك أنواع كثيرة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من بينها، كالتالي:

١- التدريب الذاتي:

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية، التي توزع على المتدربين دون

نموذج مراحل التدريب و أدوار المدرب

المرحلة الأولى: دور الملاحظ **تحديد الاحتياجات**	**المرحلة الثانية:** دور المشخص **إعداد أهداف التدريب**	**في المرحلتين ١، ٢ أنت تتعامل مع المشكلات**
المرحلة الرابعة: دور التطبيقي **- تطبيق النتائج التدريبية واختبارها**	**المرحلة الثالثة:** دور المخطط **- تنفيذ التدريب - توفير الموارد التدريبية**	**في المرحلتين ٣، ٤ أنت تتعامل مع الحلول**
في المرحلتين ١، ٤ أنت تتعامل مع احتياجات العمل	**في المرحلتين ٢، ٣ أنت تتعامل مع المعلومات**	

مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل. يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي لا يصلح هذا النوع من التدريب إلا في الحالات البسيطة جداً، التي ينعدم فيها هامش الخطأ.

٢- التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من الموظفين العاملين بالشركة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. و هنا ينفق مدير التدريب جانبا كبيرا من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونوا من الأشخاص المنتجين بالشركة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح في إذا كان التدريب يتسم ببعض الحساسية السياسية أو التنظيمية للشركة، بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجيين هي الحل الأمثل.

٣- المحاضرات العامة:

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية عديد من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد بسهولة من درجة ملاءمة موضوع المحاضرات، بواحدة من الطرق التالية:

- استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية

- التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال.

- توصيات المتدربين السابقين - وهو الإجراء الذي ينساه عديد من مديري التدريب. فبمجرد أن تعلن إحدى الشركات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال من حضروا هذا البرامج في الدورة التدريبية السابقة عن رأيهم وتوصياتهم.

- تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

٤- الاستعانة باستشاري خارجي:

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية لشركتك. يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الاستشاري بالطريقة السابقة.

المرحلة الرابعة:

تطبيق نتائج التدريب:

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل التدريب حساسية، إذ يكون على المدير فيها توفير بيئة العمل المناسبة لسد فجوة الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي وإلى الأبد. و لا يمكن اجتياز هذه المرحلة بكفاءة إلا إذا شعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة.

وفي هذه المرحلة يرفع المدير تقارير الأداء التدريبية عن الفترة التدريبية المنقضية إلى الإدارة العليا مبرزاً الإنجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.

جدوى التدريب:

إثر عودته إلى البنك بعد حصوله على أحد أهم البرامج التدريبية في التطوير الإداري بادر الموظف الشاب، بتقديم تقرير عما تعلمه، خلال التدريب، على شكل مشروع خطة للتطوير الإداري للقطاع الذي يعمل به كهدية لمدير القطاع امتنانا لترشيحه إياه لحضور البرنامج التدريبي. كل ما فعله المدير هو أنه قابل خطة الشاب ببرود ووعده بأن ينظر فيها لاحقا، وعندما سأله الموظف الشاب عن مشروع الخطة بعد فترة وأجابه المدير بأنه لا يذكر أين وضعه، أدرك الشاب بأن البرنامج الذي حضره لم تكن له أية فائدة. فما هي فائدة التدريب الذي تلقاه؟

التدريب وثقافة الشركة:

تشبه البنوك غيرها من المؤسسات الضخمة التي تعاني من بيروقراطية قاتلة، مثل شركات البترول العملاقة والصناعات الثقيلة والقطاع الحكومي. تتسم هذه المؤسسات بصعوبة التغيير لأنها تدار مركزياً من قبل تنظيم بيروقراطي معقد. و بهذا يكون رد فعل مدير القطاع - في المثال السابق - عادياً لأنه يدرك هذه الحقيقة عن ظهر قلب، بينما كان الشاب المتحمس يحاول تجاهلها. يتكرر هذا الموقف كثيراً داخل عديد من شركاتنا كل يوم. و يمكننا أن نفسره كالآتي:

- أن اختيار البرنامج التدريبي لم يكن يتلائم مع احتياجات الشركة في المقام الأول. فبرامج التطوير الإداري لا تلائم الشباب في الشركات البيروقراطية.

- كان المدير يدرك هذه الحقيقة

- كان رد فعل المدير يمثل أقوى تصوير لثقافة الشركة، وهو: الصمت أمام محاولات التغيير.

كما رأينا في هذا المثال، يمكن لمدير التدريب أن يجتاز جميع مراحل التدريب بنجاح حتى يصل إلى المرحلة الرابعة الخاصة بتطبيق التدريب، التي تنهار عندها كل جهوده وخططه.

لذا فعلى مدير التدريب أن يسأل نفسه السؤالين التاليين:

١- ما هي موضوعات التدريب التي تقدرها الشركة؟

٢- ما هي موضوعات التدريب التي ليس من الممكن أن تقدرها الشركة؟

يعود بنا هذان السؤالان إلى المرحلة الأولى للتدريب، أي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للشركة، لكن من وجهة نظر جديدة. لقد استشهدنا بالمثال السابق ليدرك مدير التدريب أن العملية التدريبية أكبر بكثير من تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. فتخطيط التدريب له وجهان أسهلهما الوجه التكتيكي الذي ينحصر في المرحلتين الثانية والثالثة، وأهمهما الوجه الاستراتيجي الذي يتم في المرحلتين الأولى والرابعة (انظر الشكل رقم ٥)

مرة أخرى.. ما هو الحل؟

يندر أن يلعب التدريب دوراً هاماً في بيئة العمل التقليدية. فكثيراً ما تقتصر الجرعة التدريبية الوحيدة التي يحصل عليها الفرد على الفترة الزمنية القصيرة التي تسبق وضع أسمه على كشف المرتبات. وحتى التدريب في هذه الفترة قد لا يتعدى التعرف على أسماء الزملاء ومواقع الأقسام خصوصا إذا كانت الشركة تشترط خبرة عشرة سنوات للعمل بها. تعتقد هذه الشركات أن الاعتماد على الموظفين ذوي الخبرة السابقة في شركات أخرى يمكن أن يحقق لهم النجاح الذي تسعى إليه. لكن هذا ليس صحيحا دائما. فالموظف المحنك مهما كانت مهارته يأتي إلى الشركة حاملاً معه ثقافته الخاصة التي اكتسبها من بيئة عمل هجرها إليك. وبدون السير بهذا التفسير إلى نتيجته المنطقية، نقول أن مشكلة الشركات جميعها ليست أنها تفتقر إلى الكفاءات العملية والقيادية بل أنها تفتقر إلى المدربين في هذين المجالين. فإذا كانت كل الشركات تتخلص من موظفيها غير المدربين وتستأجر موظفين ذوي خبرة، فكيف سيحصل الموظفين الجدد على حقهم من التدريب، ليصبحوا ذوي خبرة ؟

يجب على الشركات أن تدرك أن عليها حقاً قومياً تجاه أبناء البلد التي تعمل فيه، وهو تدريب وتعليم القوى العاملة. لكن ما نراه هو عكس ذلك. فقد تناست الشركات دورها التعليمي في خضم الصراع مع منافسيها المحليين والدوليين. والواقع أنها أصبحت تستورد الخبرة والعلم من الخارج، وتهدف إلى تصدير منتجاتها إلى الخارج، بينما تبقى القوة العاملة الوطنية عند نفس الدرجة المتدنية من المهارة والبطالة. ثم بعد هذا كله يحلو لنا أن نتكلم عن الشراكة الدولية ونحن نجهل أول قواعد الشراكة الوطنية، ونتكلم عن المنافسة العالمية ونحن نساهم في تكريس البطالة داخل بلداننا وفي منظماتنا.

عزيزي المدير. أما زلت لا تدرك أهمية التدريب؟!!

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Staff Training and Assessment.

Author: David Osborne.

Publisher: Cassell.

Pages: 262.

ISBN: 0-304-33124-4

Date: 1996.